

Liderazgo formativo para la transformación de los centros: *de la detección de necesidades a la cultura y línea de centro*

Xavier López i Ortín

4 de marzo de 2026

servei
educatiu[®]
del baix
llobregat V



hola!

Quien soy?

Maestro desde hace veinte años. Psicopedagogo.

Formación en investigación, innovación y liderazgo.

Experiencia de trece años en equipos directivos. Exdirector de la Escuela Octavio Paz de Barcelona.

Asesoramiento, formación y capacitación de futuros directores/as programa del Departament d'Educació.

Acompañamiento de escuelas, institutos e institutos escuela en sus procesos de transformación.

Colaboración con diversos CRP de toda Catalunya, CEFIREs del País Valencià, CP de Zaragoza y los CP de las Islas Baleares.

Participación en proyectos de innovación e internacionales.

Actualmente director del CRP del Baix Llobregat V y coordinador del Servei Educatiu del Baix Llobregat V.



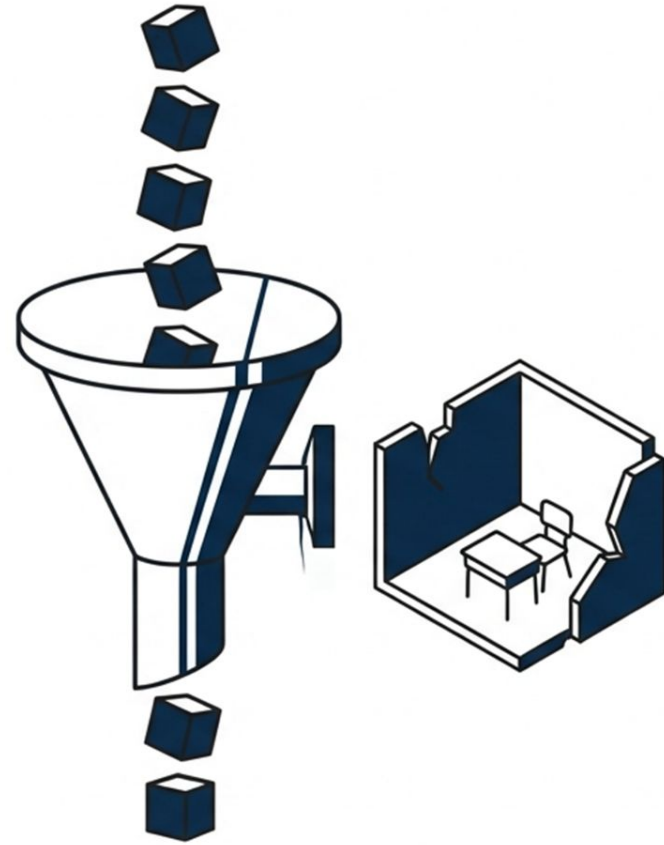
Xavier López Ortín

Nuestro sumario de hoy

1. La formación como palanca de cambio
2. Nuevo paradigma: roles implicados
3. Detección de necesidades
4. Transferencia y evaluación del impacto
5. Conclusiones

1. La formación como palanca de cambio

**¿En tu centro, la
formación,
realmente
transforma y
genera cultura y
línea
pedagógica?**



El centro educativo como la auténtica unidad de cambio

Históricamente, la **formación permanente** ha tratado los problemas educativos como **genéricos y uniformes**.

- **El modelo obsoleto:**

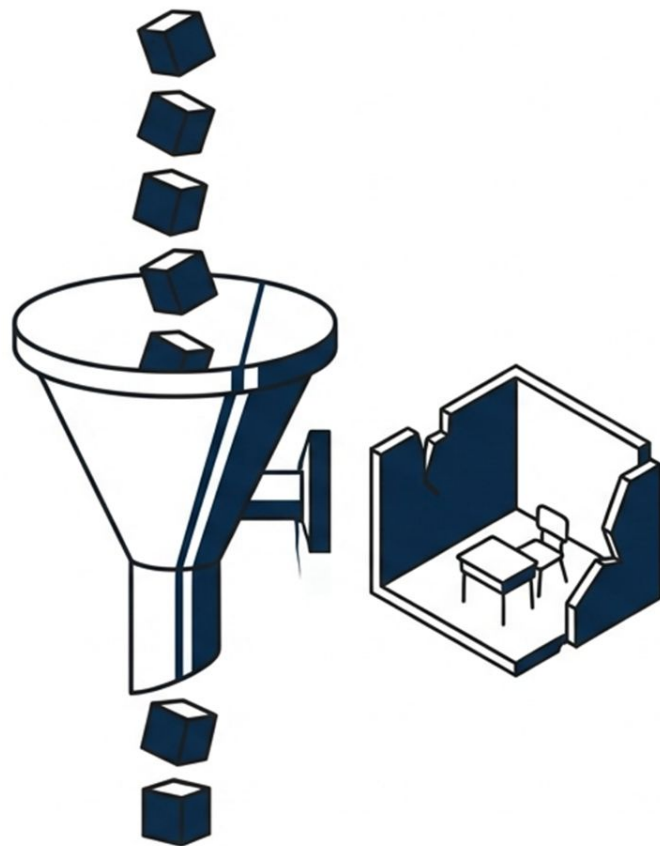
Cursos y seminarios estandarizados transmitidos verticalmente.

- **La consecuencia:**

Descontextualización profunda.
Soluciones idénticas para contextos educativos radicalmente distintos.

- **El límite:**

Cambios individuales esporádicos que desaparecen, sin dejar rastro de transformación o mejora institucional.

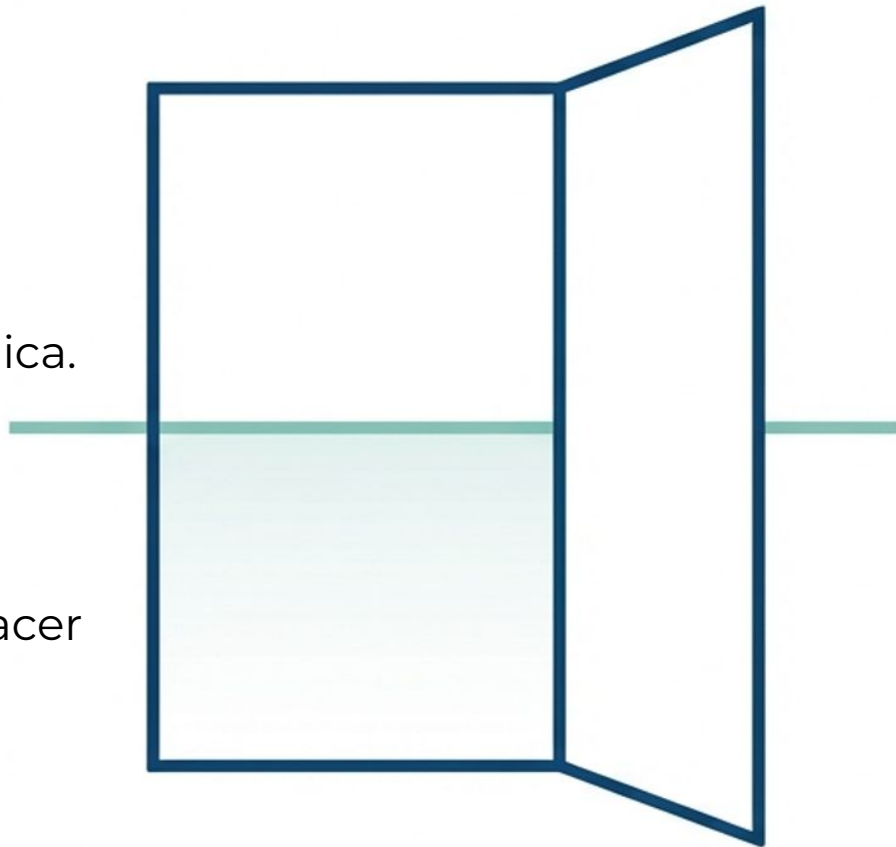


Superar la racionalidad técnica

El centro educativo como la auténtica unidad de cambio

Huir de la “Recetología”

- Cada centro tiene una realidad única.
- El objetivo es la **transformación institucional colectiva**.
- Los planes de formación deben nacer de la identidad propia, no de tendencias externas.



El cambio de paradigma: proyecto y formación

paradigma anterior:

Recibir formación
genérica para luego
intentar imaginar un
proyecto.

No se puede ir de la teoría a
la práctica sin conocer el
contexto.

~~Formación → Proyecto~~

**Proyecto
de Cambio → Formación**

nuevo paradigma:

Analizar las situaciones problemáticas
→ Diseñar un proyecto de cambio →
Recibir la formación específica y
rigurosa para realizarlo.

El objetivo: Consolidar mejoras que
permanezcan de forma colectiva en los
contextos educativos.

La formación no es un catálogo de cursos; es un plan estratégico

Identificar el problema ➤ Diseñar el proyecto de cambio ➤ Formarse para resolverlo ➤ Evaluar

El ciclo de la mejora continua en la estrategia formativa



2. Nuevo paradigma: agentes implicados

Nuevo paradigma: agentes implicados

cofo

centro

aula

cp

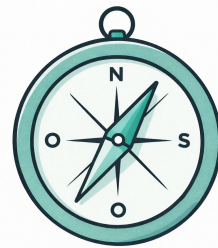
Nuevo paradigma: agentes implicados

La metamorfosis del rol: del gestor al líder



GESTOR

Organitzar actividades
Cumplir normativas
Burocracia



LÍDER PEDAGÓGICO

Orientar la formación
Mejora real de la práctica
Facilitador del cambio

co

fo

Nuevo paradigma: agentes implicados

El COFO: de receptor a generador



Objeto (pasivo):

Recibe instrucciones y formación pasiva.



Sujeto (activo):

Genera conocimiento pedagógico desde su propia práctica.

co

fo

Nuevo paradigma: agentes implicados

Triángulo del desarrollo

Personal: la dimensión humana

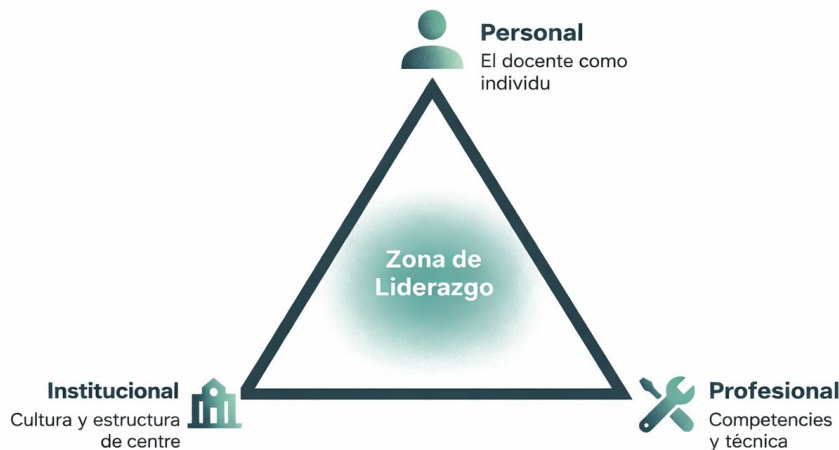
identidad, valores, motivaciones y equilibrio personal.

Profesional: el saber hacer

pedagógico dominio didáctico, capacidades técnicas y desarrollo competencial.

Institucional: el marco organizativo

cultura compartida, proyecto educativo y estructura que sostiene la acción



**El crecimiento debe ser simultáneo.
Si un vértice falla, la estructura se desequilibra.**

CO

fo

Nuevo paradigma: agentes implicados

Estilos de mentorización y acompañamiento



Profesional: Transmisión de buenas prácticas.



Emocional: Reducción de la incerteza y el estrés.



Sistémico: Cohesión del equipo docente.

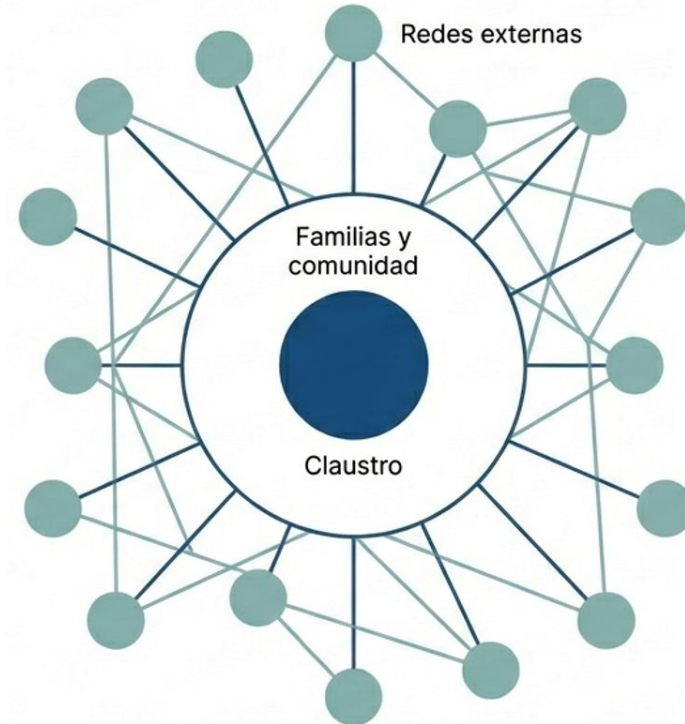
co

fo

Nuevo paradigma: agentes implicados

La formación arraigada en la cultura institucional

- El docente como sujeto activo, debe contribuir a generar línea de centro y ha de sentirse participe del plan estratégico.
- De la innovación individual efímera a la innovación colectiva permanente.
- El ecosistema comunicativo: del claustro al entorno
- Trabajo en red



cen
tro

Nuevo paradigma: agentes implicados

Romper los muros del aula: acción compartida

Observación entre iguales:

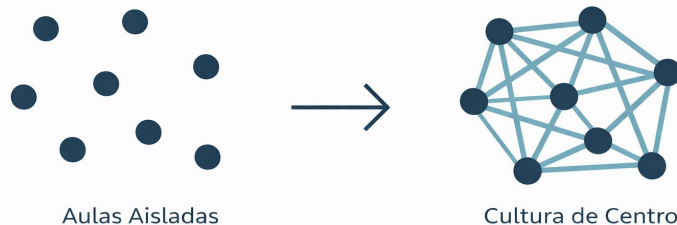
Confianza horizontal y feedback constructivo.

Mentorización e inducción:

El talento interno como motor de acogida.

Indagación colaborativa:

La metodología *Lesson Study*



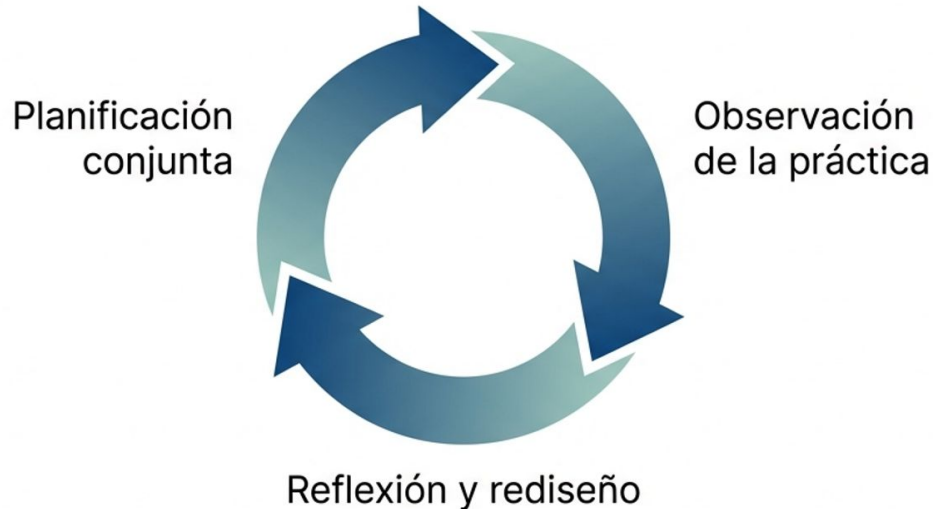
au

la

Nuevo paradigma: agentes implicados

**Diseñar juntos.
Observar la respuesta del alumnado.
Afinar la práctica colectivamente.**

Fases del ciclo:



au
la

Nuevo paradigma: agentes implicados

El acompañamiento transversal de los CRP a los centros educativos

cp



Sin olvidar la evaluación de la **TRANSFERENCIA** y el **IMPACTO** en la realidad educativa

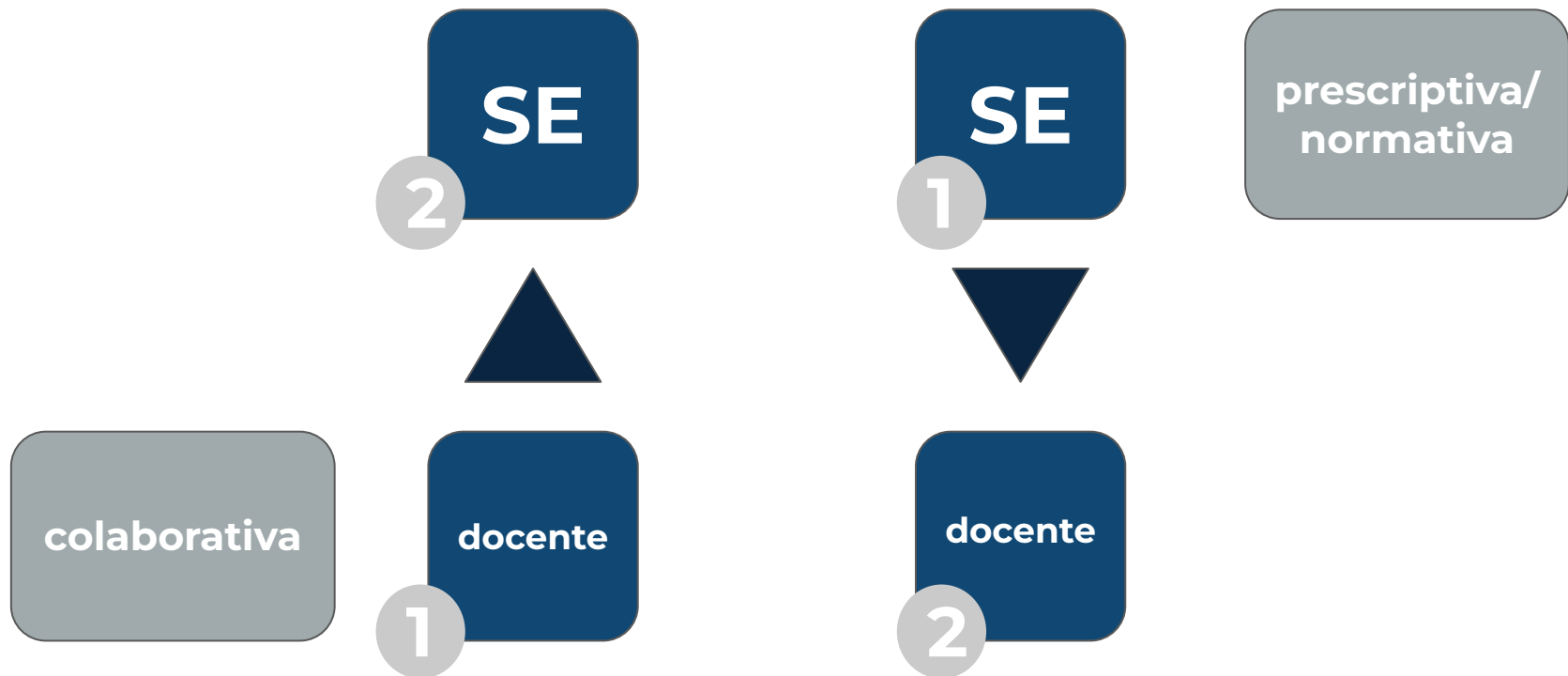
Nuevo paradigma: agentes implicados



- **Canales internos:** Toma de decisiones participativa.
- **Acompañamiento transversal** con el Centro del Profesorado.
- **Debriefing:** Análisis post-acción para la mejora continua.

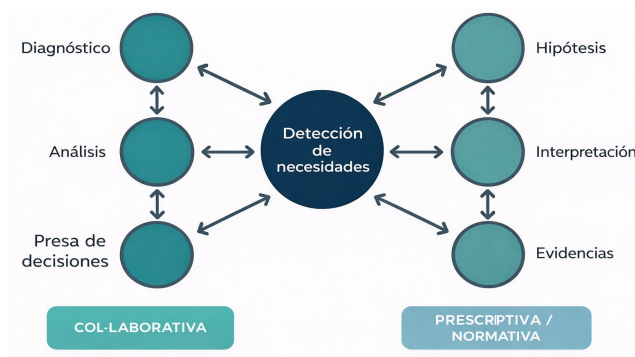
3. Detección de necesidades

Aproximaciones a la detección de necesidades



Diagnóstico frente a intuición

Los datos sin contexto carecen de valor pedagógico.



La intuición docente es valiosa, pero la transformación exige **decisiones informadas**.

El ciclo del diagnóstico educativo:

Evidencias:	Interpretación e hipótesis:	Diagnóstico y presa de decisiones:
Recolección rigurosa de datos del entorno y las aulas.	Análisis colectivo de la información disponible.	Establecimiento de líneas estratégicas y de investigación.

La anatomía de una necesidad



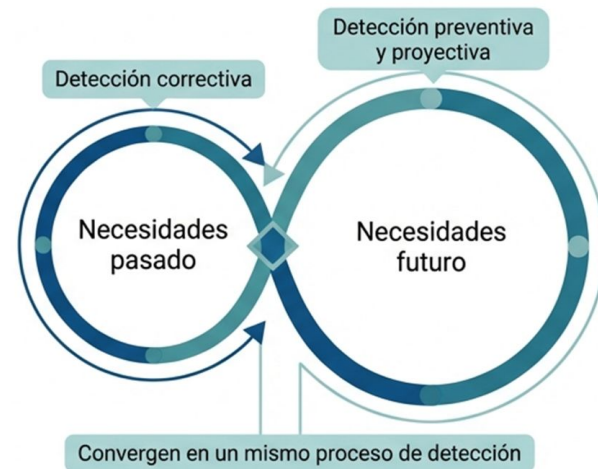
Según Bradshaw, las **verdaderas necesidades formativas** convergen en cuatro dimensiones:

- **Normativa**: Marca líneas estratégicas globales.
- **Sentida**: No siempre se recoge si no pasa a ser expresada.
- **Expresada**: Verbalizada y recopilada en el debate pedagógico
- **Consensuada**: Nace de la búsqueda de igualdad y equidad entre grupos.

La anatomía de una necesidad

Buscando el equilibrio entre necesidades:

La **formación no puede ser solo reactiva ni solo visionaria**.
Debe integrar pasado, presente y futuro.



Detección correctiva (pasado / presente)

- Parte de evidencias y problemas observables
- Atiende desajustes y demandas explícitas
- Mejora prácticas existentes

⚠ *Riesgo: actuar solo de forma reactiva*

Detección preventiva y proyectiva (futuro / innovación)

- Parte de la visión estratégica del centro
- Anticipa retos y cambios
- Construye capacidad institucional

⚠ *Riesgo: desconexión de la realidad actual*

Integrar lo urgente y lo importante en un mismo proceso estratégico.

La formación como herramienta de desarrollo organizacional, no solo de corrección puntual.

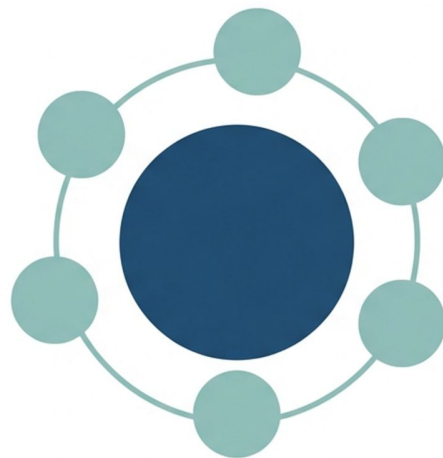
Posibles instrumentos para escuchar la realidad del claustro

1 Observación (directa o mediada): Permite analizar prácticas reales en contexto: dinámicas de aula, coordinación, liderazgo pedagógico. Ofrece evidencias no filtradas por el discurso.

2 Simulación y debriefing: Recrea situaciones profesionales para hacer visibles criterios, creencias y patrones de actuación.
El análisis posterior (debriefing) facilita conciencia y aprendizaje colectivo.

3 Entrevistas y grupos de discusión: Recogen necesidades sentidas y expresadas. Permiten profundizar en motivaciones, resistencias y cultura profesional.

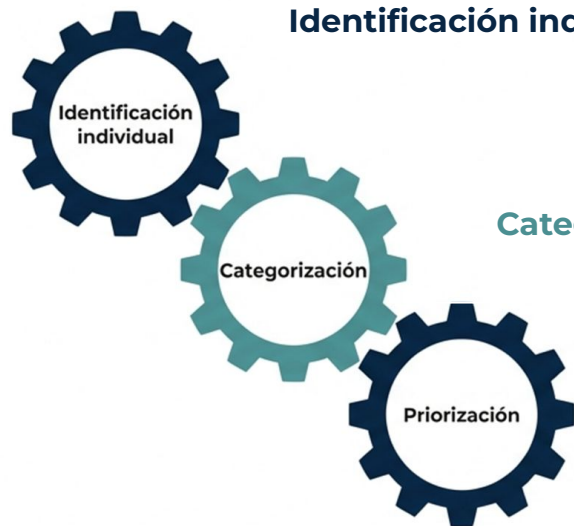
4 Cuestionarios: Aportan una visión amplia y sistematizada. Detectan tendencias, consensos y divergencias dentro del claustro.



Instrumentos para leer la realidad del claustro

5. Técnica del diamante para la detección colaborativa

Un método estructurado para evitar que la formación sea prescriptiva y pase a ser una construcción docente:



Identificación individual (técnica nominal): Cada docente describe sus necesidades y se comparten en pequeño grupo.
Necesidades sentidas

Categorización: El conjunto establece y pacta categorías en el gran grupo.
Pacto de áreas clave

Priorización: El claustro decide qué cubrir primero bajo una fórmula innegociable.
Fórmula: Importancia + Urgencia × Factibilidad



TÉCNICA DEL DIAMANTE EN UN COLEGIO DE PRIMARIA

1. IDENTIFICACIÓN INDIVIDUAL



Atención
a la diversidad

Aprendizaje
cooperativo

Uso de
la robótica

Ortografía
y escritura



2. AGRUPACIÓN DE NECESIDADES



INCLUSIÓN

- NEAE
- Patios inclusivos

METODOLOGÍA

- Trabajo cooperativo
- Gamificación

COMPETENCIAS

- Lectura y escritura
- Competencia digital



PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA

INCLUSIÓN – Patios inclusivos ▾



Importancia

Es clave
para el proyecto



Urgencia

Hay conflictos
diarios en recreo



Factibilidad

Podemos
abordarlo este curso

Prioridad = Importancia + (Urgencia x Factibilidad)

$$4 + (5 \times 3) = 19$$



PRIORIDAD DEL CURSO:
PATIO INCLUSIVO Y CONVIVENCIA EN RECREO

4. Transferencia y evaluación del impacto

Seguimiento: más allá de la simple satisfacción

Transferencia e impacto

Evaluar un plan de formación no solo es medir si al profesorado le gustó el curso.

Es medir la alteración de la realidad:

- **Transferencia:** ¿Se están aplicando las nuevas competencias y herramientas en el aula?
- **Impacto:** ¿Qué efecto tangible ha tenido esta aplicación en el aprendizaje del alumnado y en el ecosistema del centro?
- **Evaluación dinámica:** Un proceso continuo, adaptable y global que retroalimenta la próxima detección de necesidades.

Seguimiento: más allá de la satisfacción



El **seguimiento y la memoria final** no es burocracia; son herramientas de reflexión crítica colectiva para diseñar el futuro.

Seguimiento: la memoria final como investigación-acción

De la burocracia administrativa a la reflexión pedagógica:

Convertir la memoria en un documento de teorización sobre los procesos educativos vividos.

El ciclo vital: Acción → Reflexión → Acción

Empoderamiento:

El profesorado asume la identidad de generador de conocimiento pedagógico, no solo consumidor del mismo.

5. Conclusiones

De la actividad puntual a la línea institucional



- La formación permanente no es la propuesta de cursos genericos sin planificar, sino **desencadenar una planificación estatégica** de formación desde dentro.
- **Cuestionamiento colectivo:** Convertir al profesorado en investigador de su propia práctica (Schön, 1992)
- **Pausa formativa:** Introducir el espacio para pensar dentro del trabajo por proyectos.

Menos es más: Hacer pocas cosas y hacerlas bien. La sobrecarga de iniciativas no provoca mayor innovación

Nuevo rol: acompañantes críticos

Como coordinadores de formación, la identidad profesional debe trascender la gestión de catálogos de cursos.

No son transmisores de saberes abstractos.

Son facilitadores de procesos y analistas de necesidades.

Son el motor que garantiza que la escuela no solo adopte una innovación, sino que sea sujeto y objeto de cambio.



¡Muchas gracias!



xlopez26@xtec.cat



@xlopez80